

Beispiel für Storytelling im Konfliktmanagement

Das Fünf-Affen-Prinzip

Wussten Sie, dass eine Bananenstaude und fünf Affen unsere Einstellung zu Traditionen erklären können?

Im Unternehmen wird eine neue Software eingeführt und es kommt zur Prozessanalyse, um den Ist-Zustand zu dokumentieren bzw. zu verstehen. Die ersten Mitarbeiter sind nicht gerade erfreut, dass ihr Arbeitsplatz "gescannt" wird, sind aber auch ratlos, wenn gefragt wird, warum in dieser Art und Weise gearbeitet wird. Aussagen wie: "Das haben wir immer schon so gemacht" oder: "Das ist über die Zeit so gewachsen" schmücken die Sätze der Mitarbeiter.

Dieses Nicht-Hinterfragen von bestehenden Strukturen untersuchte der Forscher Harry Harlow mit einer Gruppe von Wissenschaftlern. Basis für das Experiment sind fünf Affen und eine Bananenstaude.

Für das über mehrere Wochen stattfindende Experiment wurden fünf Affen in einen ausreichend großen Käfig gesteckt. In der Mitte des Raums wurde eine Leiter platziert. Diese Leiter reichte bis zur Decke, wo eine frische Bananenstaude hing.

Immer, wenn ein Affe die Leiter erklimmen wollte, um an die Bananen zu kommen, wurden die anderen vier Affen mit kaltem Wasser besprüht. Das kalte Wasser reizte die vier Affen sehr und bereits nach wenigen Wiederholungen begannen sie, den Zusammenhang zwischen dem Erklimmen der Leiter und dem kalten Wasser zu verstehen. Die Reaktion: Wenn ein Affe wieder wagte, die Leiter hochzuklettern, verprügelten die anderen vier diesen Affen. Das Sprühen von kaltem Wasser wurde eingestellt, dennoch wollte nach kürzester Zeit kein Affe mehr die Leiter erklimmen.

In der zweiten Phase wurde ein Affe gegen einen neuen Affen ausgetauscht, der den Käfig nicht kannte. Dieser wollte zu Beginn die Leiter erklimmen, um die Bananenstaude zu erreichen, aber die anderen vier ließen ihn nicht und verprügelten den neuen Affen. Bald traute sich dieser die Leiter auch nicht mehr hoch.

In der dritten Ausbaustufe wurde wieder ein "alter" Affe gegen einen "neuen" ausgetauscht, der die Leiter erklimmen wollte. Dieser wurde wieder von den darin befindlichen Affen verprügelt, obwohl der zweitneueste Affe davor nie die eigentliche Strafe durch kaltes Wasser erlebt hatte.

In der letzten Ausbaustufe wurden die drei "alten" Affen, gegen drei "neue" ausgetauscht. Jeder von ihnen versuchte, die Leiter zu erklimmen, aber die, die bereits verprügelt worden waren, schrien und prügelten wieder. Am Ende waren fünf Affen im Käfig, die nie die eigentliche Strafe des kalten Wassers am eigenen Leib gespürt hatten, sondern allein aufgrund von Warnungen und körperlichen Bestrafungen zu viel Respekt hatten, die Leiter zu erklimmen.

Würde man die Affen fragen, warum niemand die Leiter erklimmen dürfe, würden diese höchstwahrscheinlich antworten: "Das war schon immer so." Interessant ist bei diesem Experiment, dass die Affen "anderes" Verhalten als nicht "normal" und unmittelbar als Gefahr ansahen.

Menschenaffen sind unsere nächsten lebenden Verwandten. Das Experiment lässt deshalb den Schluss zu, dass auch wir Menschen blind Instruktionen folgen, obgleich sich bestimmte Dinge zwischenzeitlich geändert haben und die bisherige Verfahrensweise weder weiter nötig, noch aktuell ist. Die Nachahmung, sogar über Generationen hinweg, ist ein weiteres Ergebnis des Experiments.

In vielen Unternehmen herrscht heute ein ähnliches Verhalten. Menschen treffen Entscheidungen oder handeln rein auf Basis von Erzählungen oder, weil es vorher auch so entschieden wurde. Die Folge sind eine mangelnde Flexibilität und Neubewertung von Unternehmensprozessen und damit die schlechtere Erfüllung von Kundenbedürfnissen – ob intern oder extern.

Stellen Sie sich deshalb immer wieder die Frage: Warum tue ich das auf diese Art und Weise? Hat es einen Nutzen für mich und den internen/externen Kunden oder auch privat? Nur so lässt sich sukzessive eine Verbesserung des aktuellen Zustands herbeiführen.

Die Geschichte stammt aus dem Buch "Sympathische Wissensvermittlung durch Storytelling" von Paul Hohmann.